

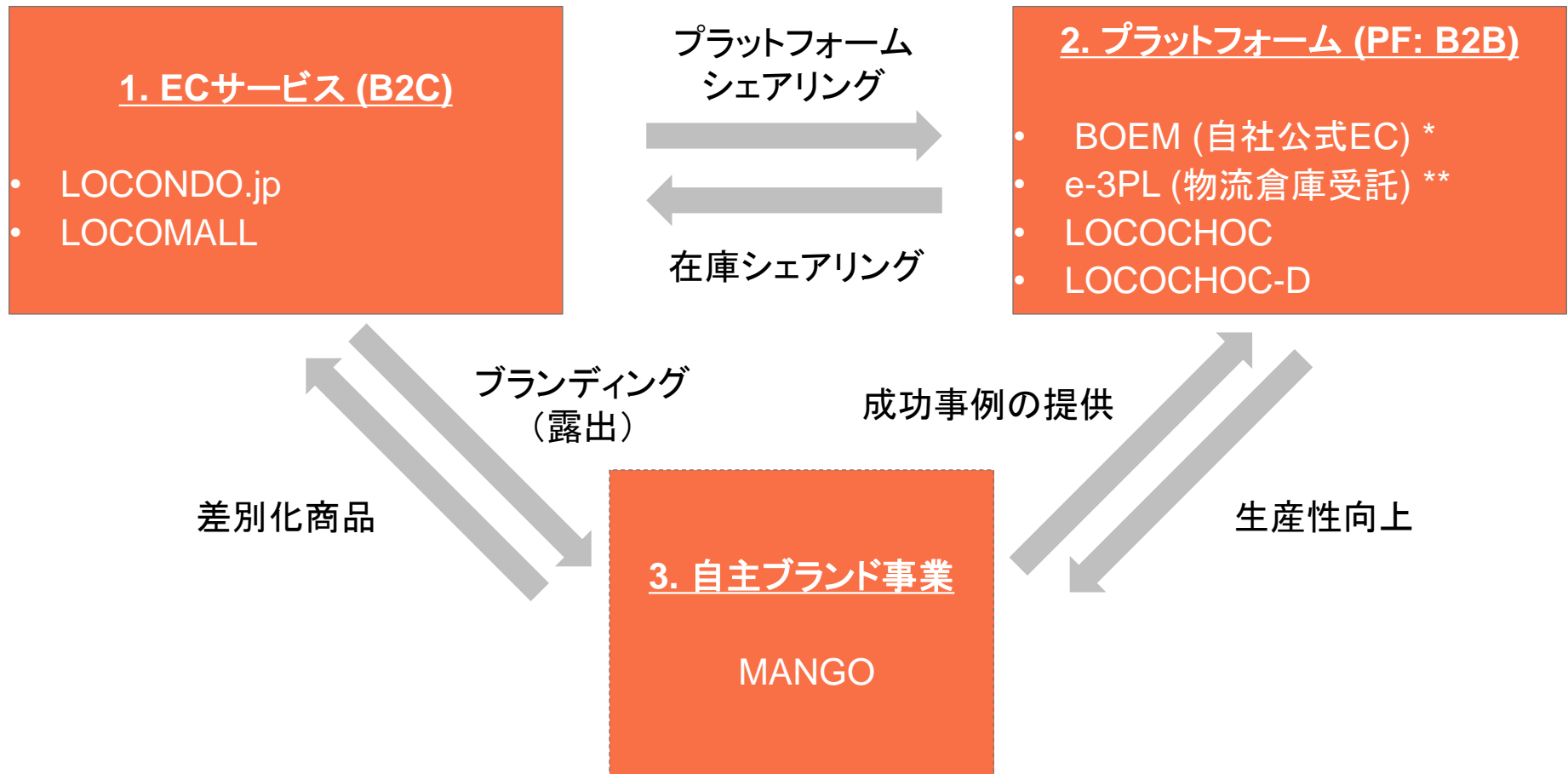


LOCONDO.jp

業界に革新を、お客さまに自由を

# 2017年2月期 通期 決算説明会





\* Brand's Official E-commerce Management

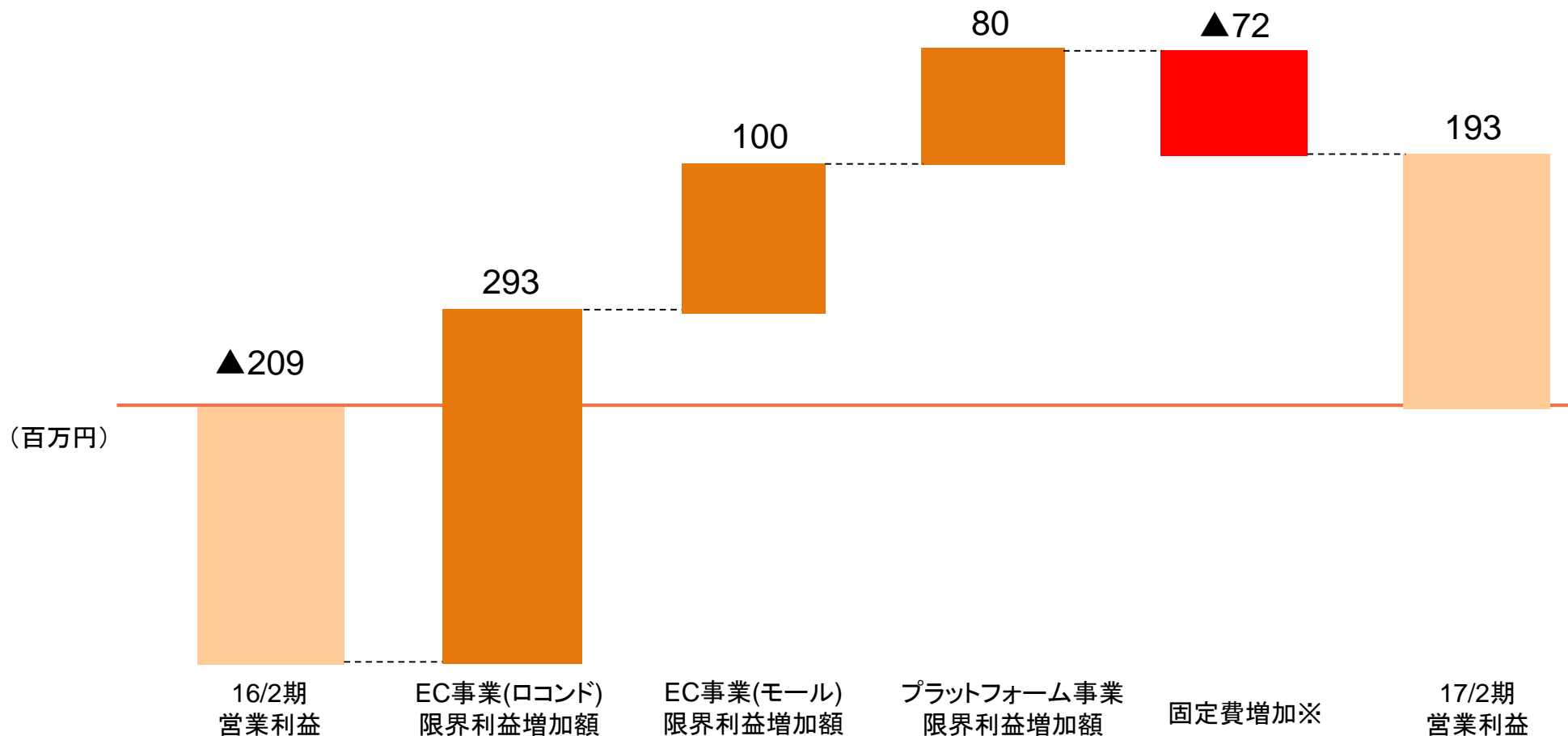
\*\* e-3PL (Third Party Logistics)

(単位:百万円)

項目	2016/2期	2017/2期	前期比	計画値	達成率
取扱高(返品差引後)	6,504	8,022	123.3%	7,956	100.8%
売上高	2,227	2,893	129.9%	2,828	102.3%
売上総利益	1,865	2,438	130.7%	2,423	100.6%
販売管理費	2,073	2,244	108.3%	2,212	101.4%
営業損益	△208	193	—	193	100.1%
経常損益	△207	195	—	194	100.9%
当期純損益	△209	298	—	320	93.2%

- 緻密な予実管理体制のもと、概ね、売上高・利益共に、計画（業績予想値）通りの着地
- 通期で、初の黒字化を達成

# 営業利益の前年増減要因分析



EC事業(ロコンド・モール)の限界利益が大幅に増加(+3.9億円)し、固定費増は微増に留めたため、前年比+4億円の営業増益

(単位:百万円)

項目	2016/2期		2017/2期		前期比	増減要因
	金額	取扱高比 (返品後)	金額	取扱高比 (返品後)		
人件費	334	5.1%	353	4.4%	105.6%	
荷造運賃	457	7.0%	499	6.2%	109.2%	返品率の抑制、安価な配送オプション
決済手数料	201	3.1%	214	2.7%	106.2%	取扱高の増加によるモール料率の改善
広告宣伝費	448	6.9%	405	5.1%	90.5%	ROAS管理による、広告出稿の効率化
業務委託費	110	1.7%	147	1.8%	134.1%	物量の増加
家賃等	268	4.1%	334	4.2%	124.7%	物流倉庫の増床
減価償却費	24	0.4%	30	0.4%	127.8%	ソフトウェアと物流設備の償却増化
その他	230	3.5%	258	3.2%	112.2%	
販売管理費	2,073	31.9%	2,244	28.0%	108.3%	

広告宣伝費の効率化、返品率抑制や安価な配送オプションの導入による配送比率の抑制、内製業務システム導入によるオペレーションの更なるリーン化によって、販管費率は3.9%改善

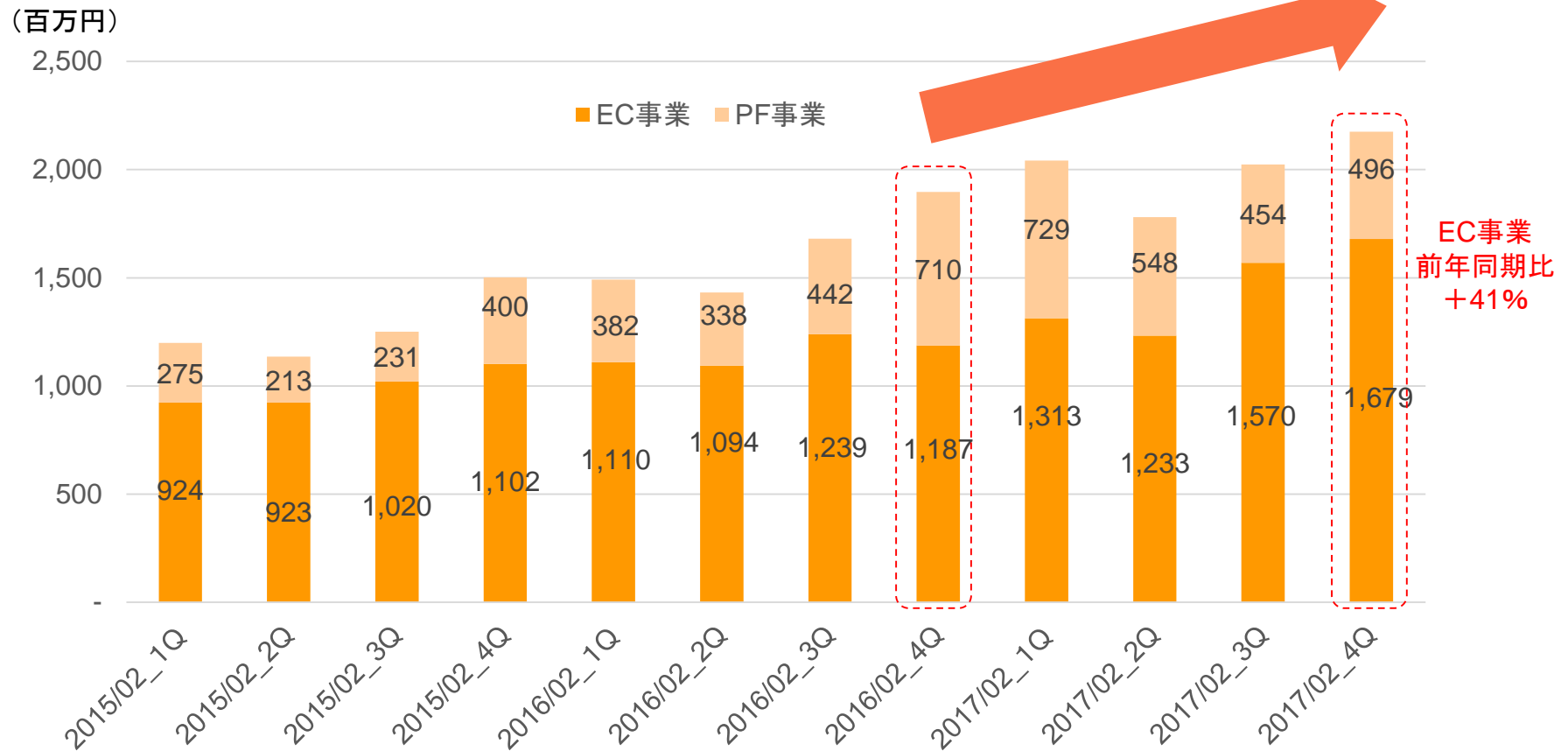
(単位:百万円)

	2016/2期末	2017/2期末		2016/2期末	2017/2期末
流動資産	1,515	1,831	流動負債	699	911
うち現預金	986	946	うち受託販売預り金	346	311
うち売掛金	191	299	うち短期借入金	-	200
うち商品	236	374	固定負債	3	-
固定資産	166	357	株主資本	978	1,276
うち有形・無形	63	72	うち資本金	100	100
うち敷金保証金	103	267	純資産合計	979	1,277
資産合計	1,682	2,189	負債・資本合計	1,682	2,189

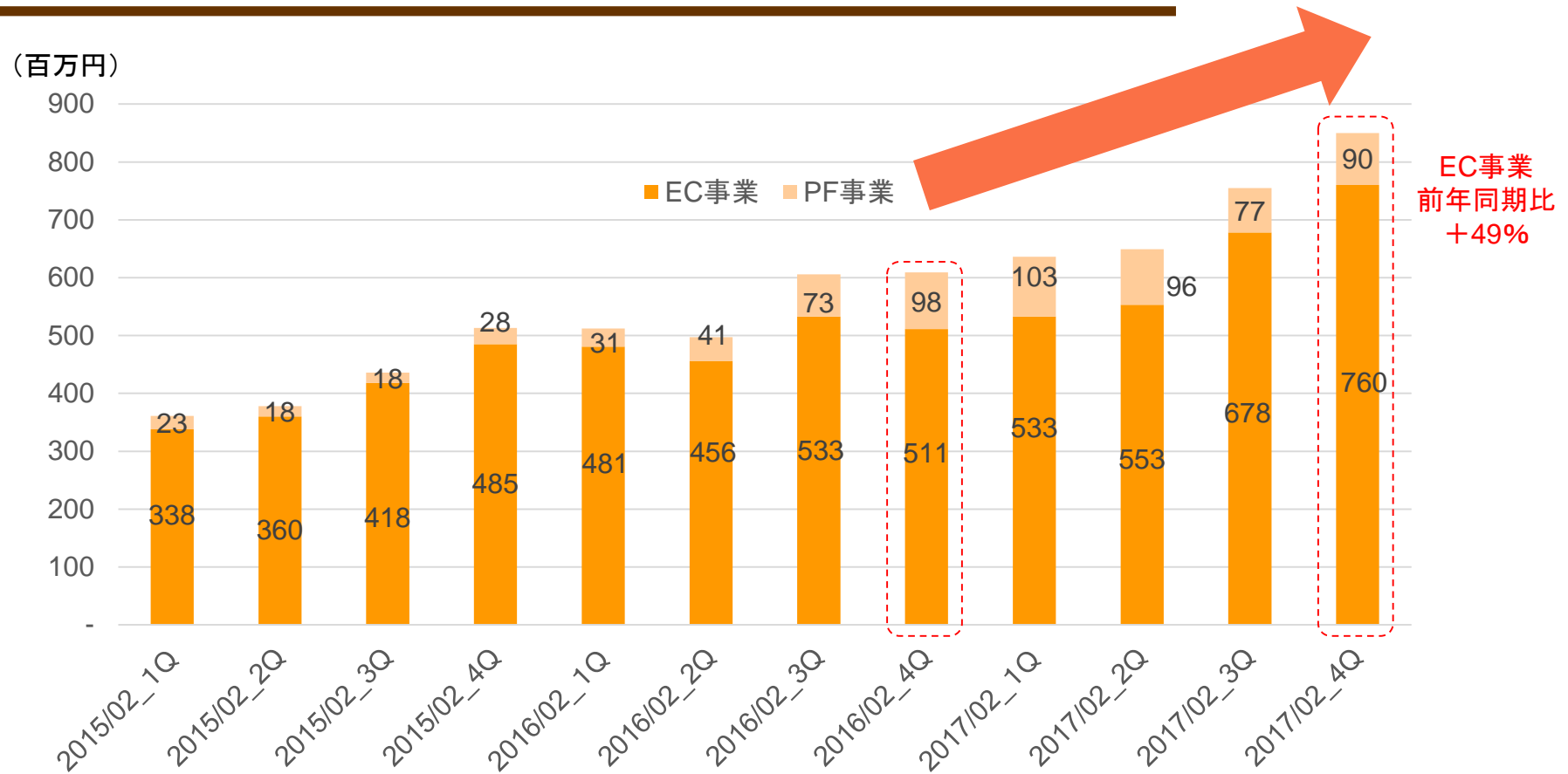
倉庫移転・増床により敷金保証金は前期末比1.6億円増加



# 取扱高（返品差引後）

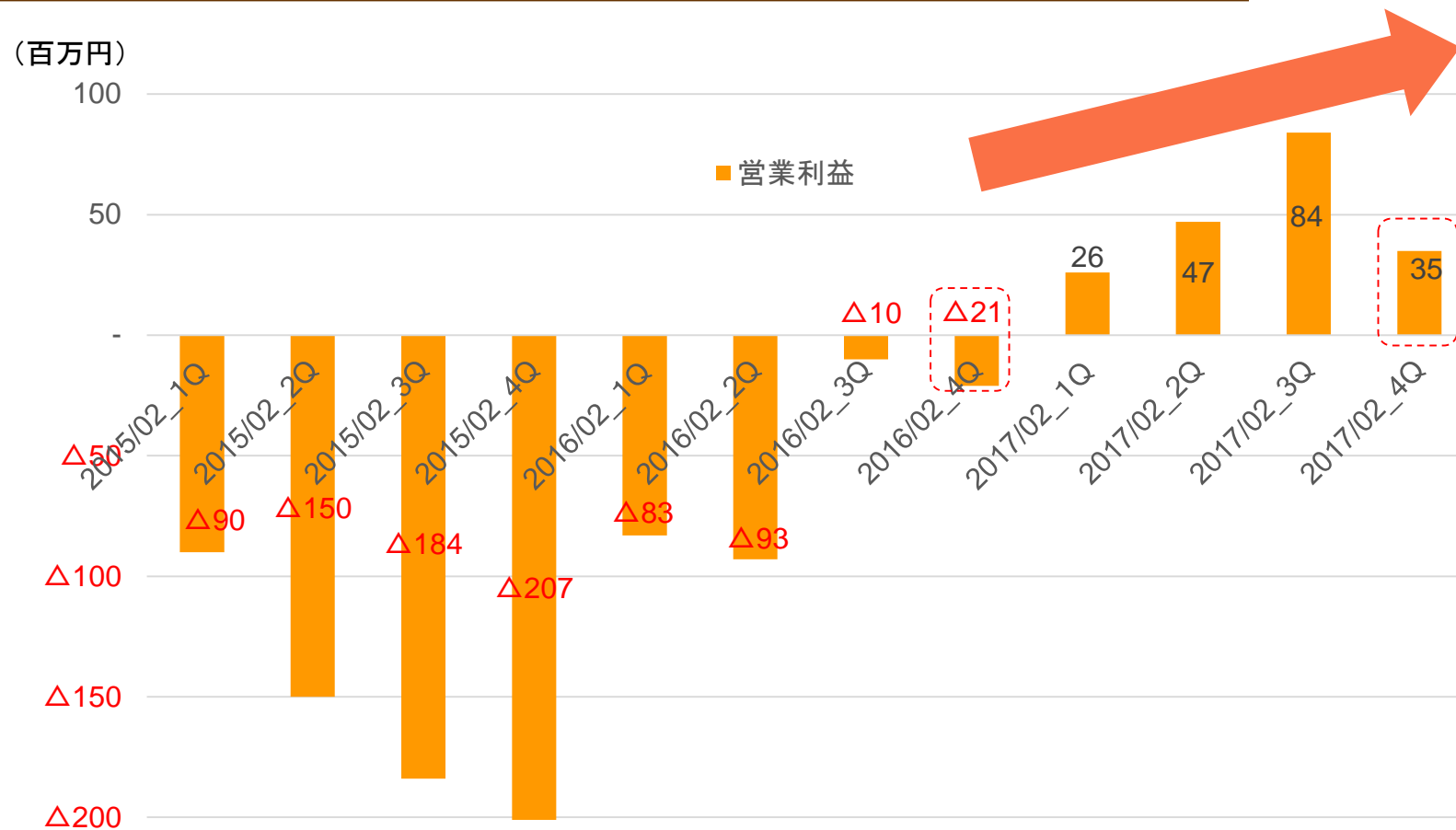


- PF事業（プラットフォーム）取扱高は、BOEM売上上位ブランドの終了によって減少したものの、売上高・利益ベースでの影響は僅少
- EC事業の取扱高はLOCOMALLの好調を背景に、同+41%と高成長を維持

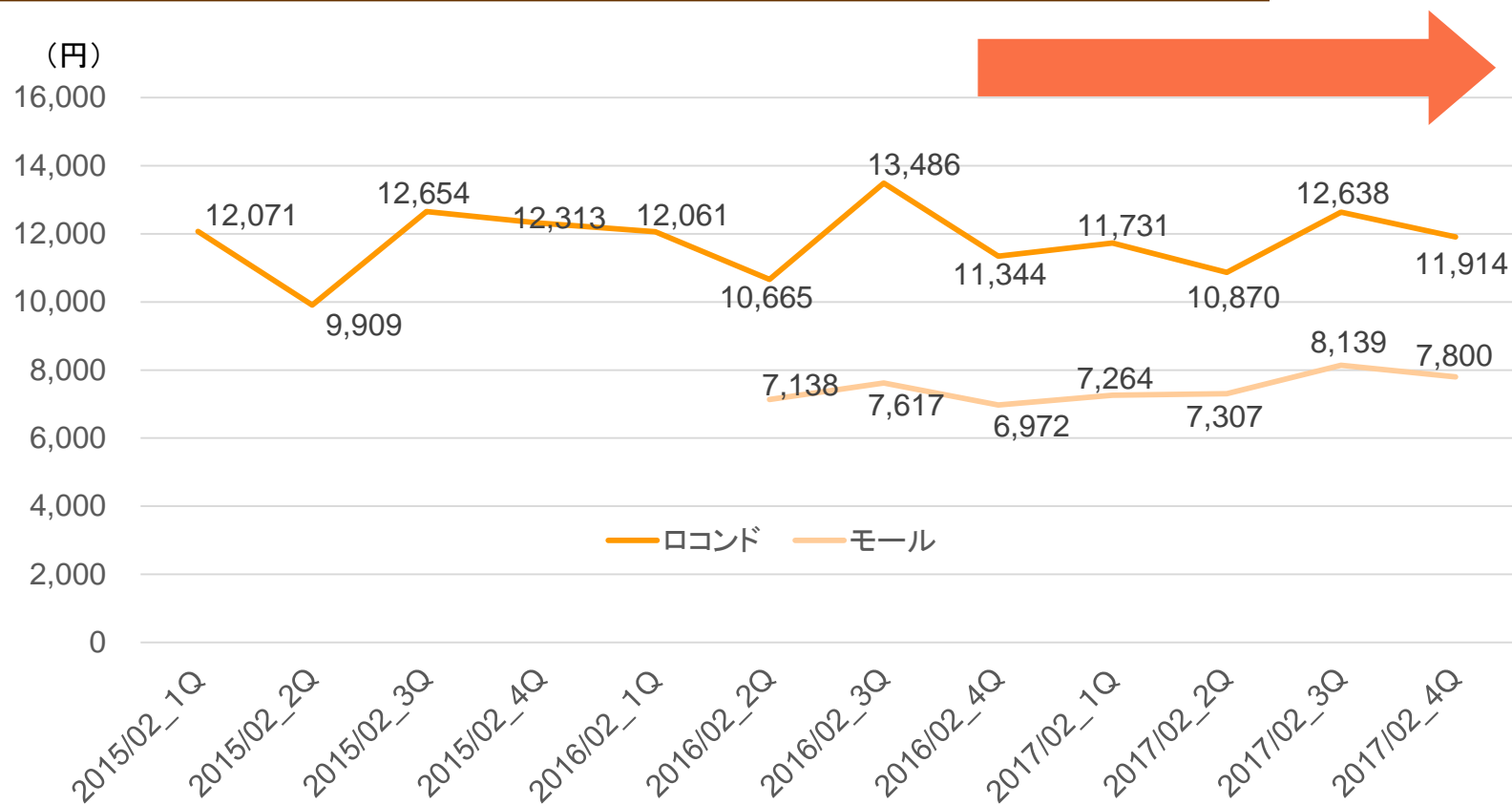


PF事業の取扱高減少が売上高に与えた影響は限定的だったため、全社売上高は前年同期比+39%、EC事業は同+49%



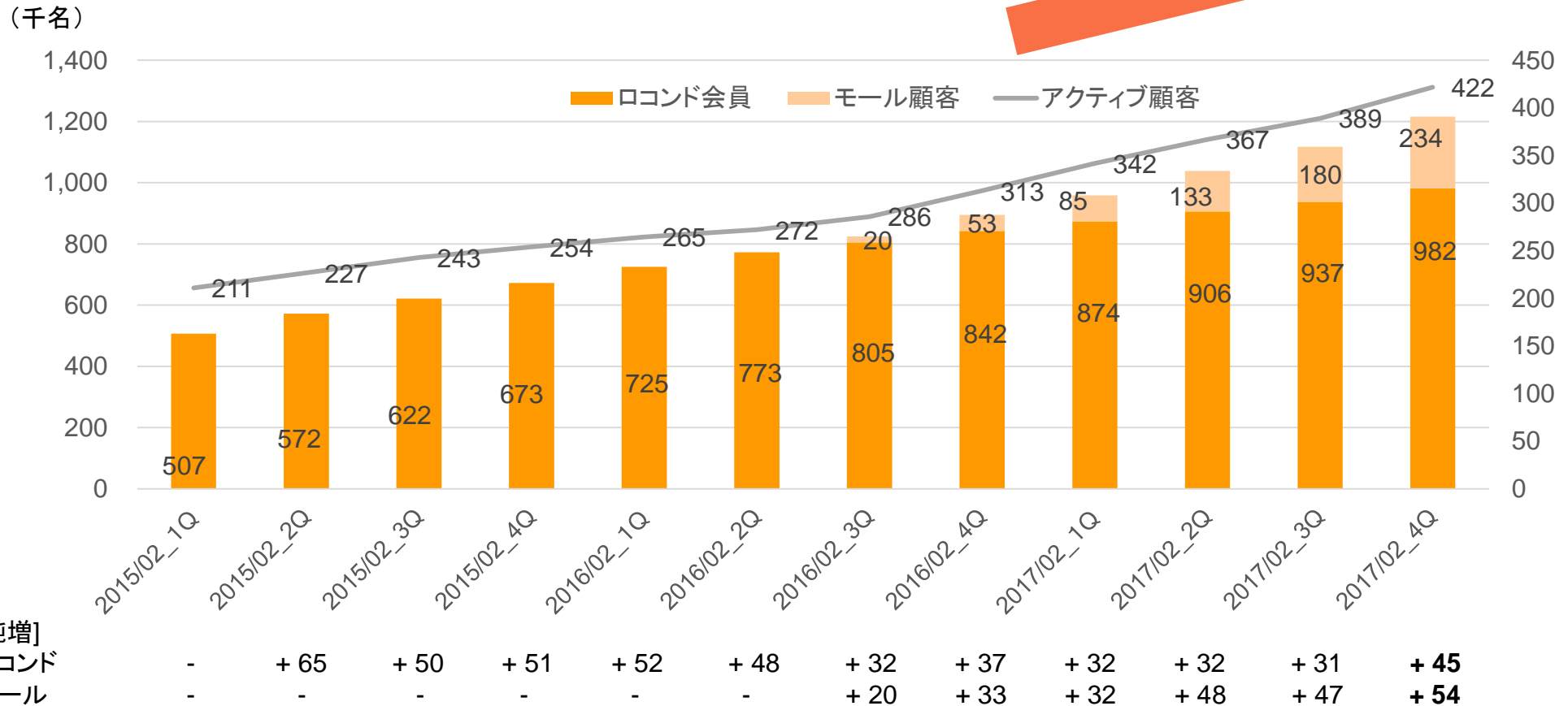


2017年2月期1Q以降黒字が定着し、今後は更なる利益拡大局面へ

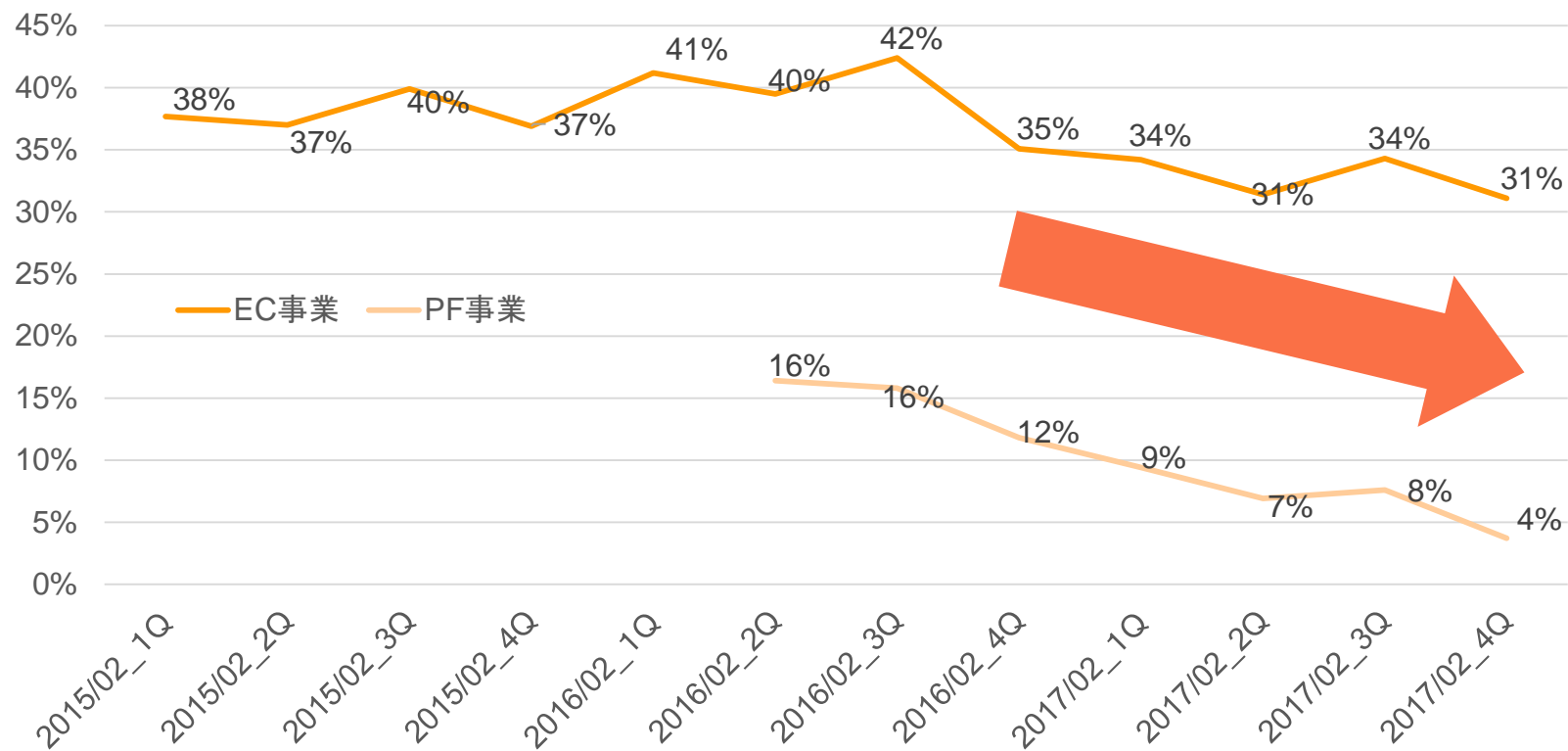


通期を通じて、ロコンドの顧客単価はほぼ横ばい。LOCOMALLは送料無条件の見直しや積極的な販促によって、緩やかに上昇

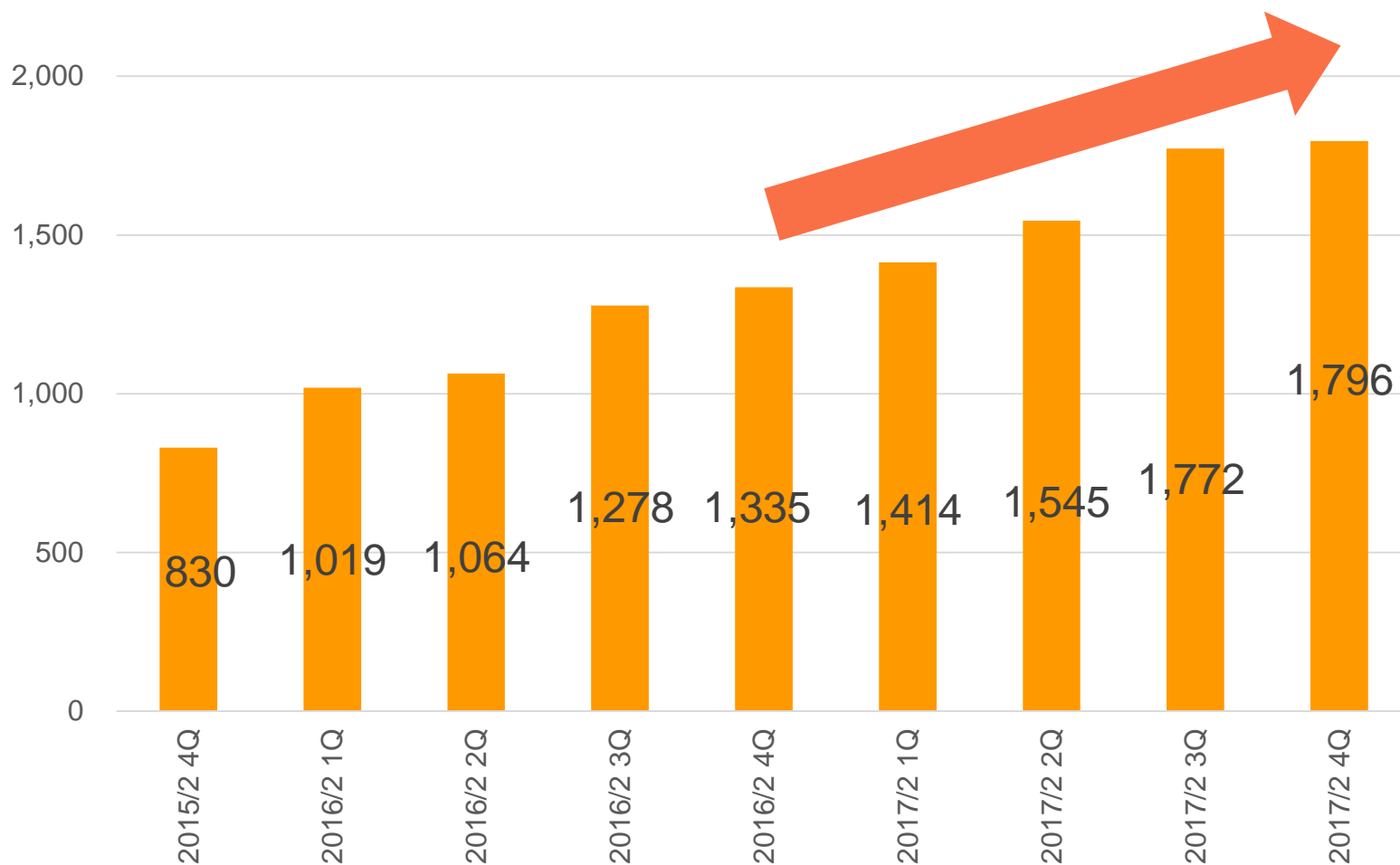
# [EC事業] 会員数・アクティブ会員数



- 2016/2期の3Qから2017/2期の3Qにかけて、広告投資の抑制や返品サービスの見直しによって、ロコンド会員数の純増は低水準であったものの、それらの影響が一巡。2017年/2の第4四半期から復調
- LOCOMALLは引き続き、好調に推移し、総会員数は10万人増(2017/2 第4四半期)



- ロコンド返品率は2015年12月のサービス変更以降、約10パーセントポイント改善
- ロコモール返品率はロコンドよりもそもそも低く、又、返品無料サービスの見直しによって、返品は更に改善



ブランド数は過去1年で35%増加

# RAOS計画

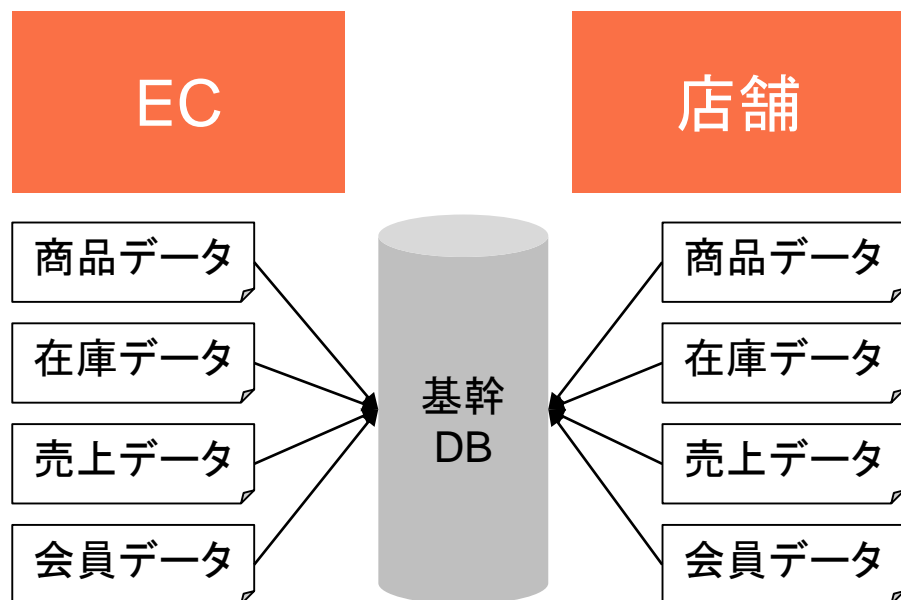
～Real As Online Store～

プラットフォームサービスの大幅進化

LOCONDO, Inc.

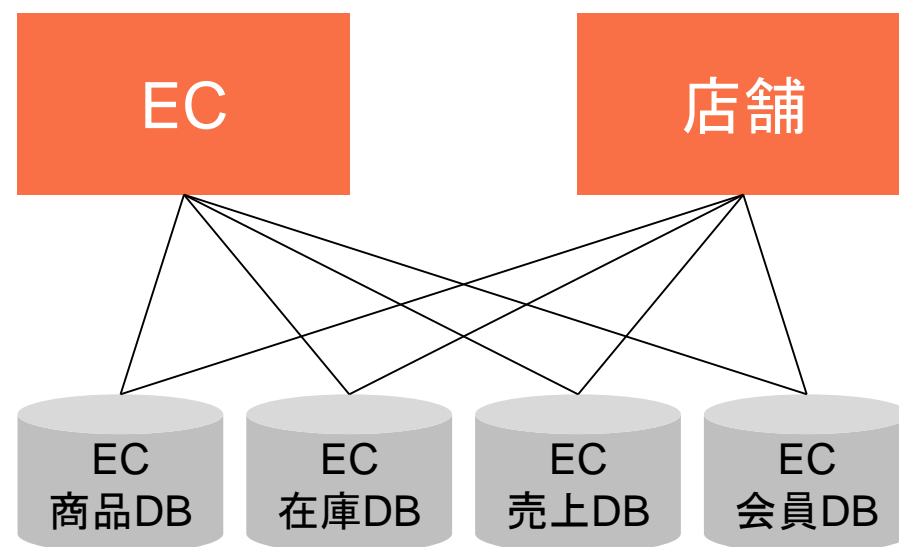


## 従来のオムニ戦略



EC、店舗共に各種データを「バッチ」で基幹DBに連携するため、リアルタイムでのデータ連携が困難...又、売上500億円以下の企業では単独投資は不可

## RAOS計画のアプローチ



EC、店舗に必要なデータは全て共通のDBで繋がっているため、自動的に「リアルタイム一元管理」が可

## 従来のオペレーション

## RAOS計画のアプローチ

店舗補充

店舗専用倉庫で保管するため、在庫を寝かせるだけでなく、土日対応や即日出荷などの細かなフォローは不得手

店舗補充在庫は、EC倉庫で、**EC在庫と統合保管**し、出荷前はECで販売しながら、必要時に出荷 (e-3PL)

店舗在庫管理

店舗のバックヤードでは商品別に保管するため、保管効率は低い。又、店内で何がどこにあるかは販売員の記憶依存

バックヤードも店内もEC倉庫同様、全て**单品ロケーション管理**し、何がどこにあるかをデータ管理 (LOCOPOS 2)

店舗欠品フォロー

他店の在庫を確認するものの、リアルタイムでないため、電話で確認。取り寄せ後、お客さまに商品到着のお電話

EC倉庫に在庫があればその場で注文 (LOCOCHOC)。他店在庫はリアルタイムで確認し、他店から直送 (LOCOPOS 2)

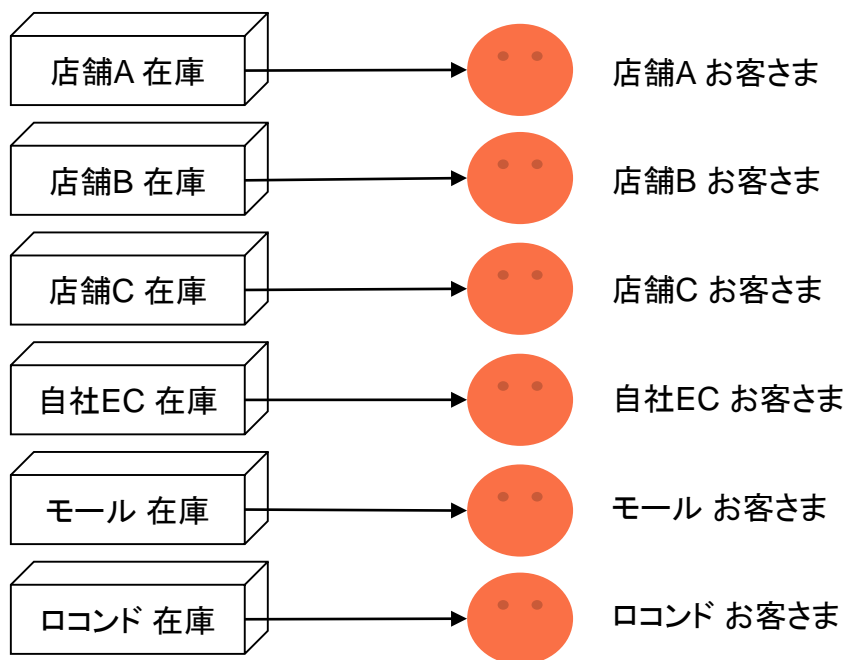
店舗会員登録

店舗でお客さま情報を紙で記入してもらい、その後、販売員がデータ入力。お客さまにはその場で会員カードをお渡し

EC同様、お客さまにはその場でスマホで入力頂き、会員カード情報もスマホで表示 (LOCOPAY)

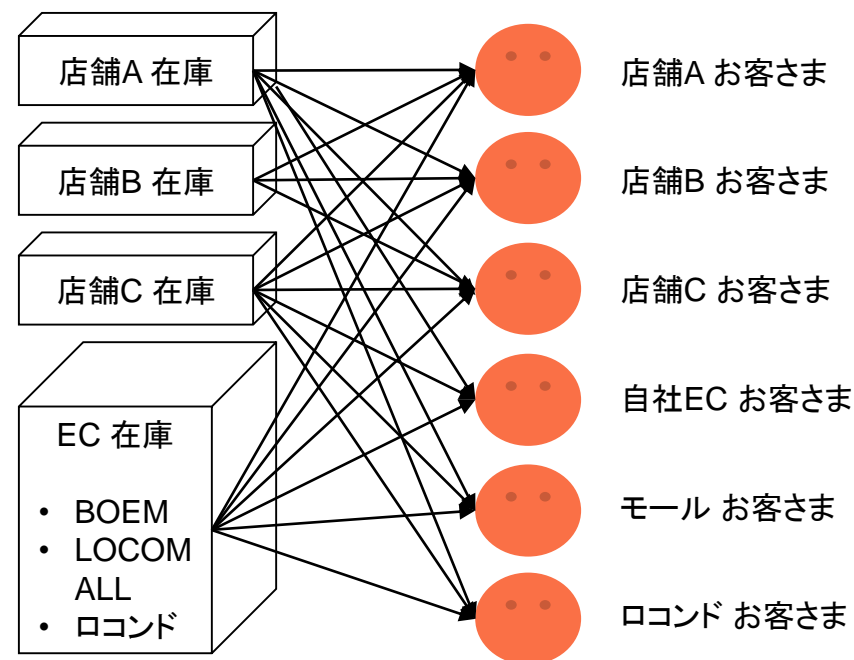
⋮

## 従来



店舗によって在庫をわけているため、欠品ないしは在庫余剰が発生しやすい(特に、サイズバリエーションの多い靴)

## RAOS計画のアプローチ



EC在庫は共通化し、更に、店舗間、店舗とEC間での在庫を「共有化」することで、在庫回転率を大幅に向上

### リアル店舗の売上を上げる

- 店舗に「早く」商品が納品される (e-3PL)
- 店舗に在庫がなくとも売上を立てられる (LOCOCHOC / LOCONDO Go)

+

### リアル店舗の運営コストを下げる

- 店舗の接客「以外」の作業を短縮する (LOCOPOS / LOCOPAY)
- 本部の店舗運営作業を短縮する (LOCOPOS 2 (自動在庫補充) / Omni Point / analytics / messenger)

リアル店舗の収益率の大幅改善

**BOEM**

ロCOND在庫を  
自社EC顧客に  
売る



**e-3PL**

ロCOND在庫を  
店舗出荷に使う



e-3PL  
e-在庫共有管理運営  
2015～

**LOCOCHOC**

ロCOND在庫を  
店舗欠品フォ  
ローに使う



お客様にない商品も買えますよ

**LOCOCHOC-D**

ロCOND在庫を  
百貨店顧客に売  
る

2017/5

**LOCOPOS**

店舗在庫・売上  
をリアルタイムで  
管理する



LOCOPOS  
システム開発中  
coming soon

2017/5

**LOCOPAY**

会員データと決  
済情報を一元管  
理する



PAY  
LOCOPAY

2017/8

**LOCONDO GO**

ロCOND在庫を  
店舗顧客に売る  
※ 売上は店舗  
計上



2017/8

**BOEM 2**

店舗在庫をEC  
で売る  
※ 店舗から出  
荷

2017/8

**LOCOPOS 2**

店舗補充を自動  
化する



AUTOMATIC INVENTORY DISTRIBUTION  
開発中

～2018/2

**Omni Point**

店舗とBOEMの  
ポイント使用・付  
与をEC、店舗で  
一元化する



OMNI POINT PROGRAM  
システム開発中

～2018/2

**Omni Analytics**

店舗とBOEMの  
データを一元分  
析する



OMNI ANALYTICS  
システム分析  
coming next

000110011  
011000110  
110011101

～2018/2

**Omni Messenger**

店舗とBOEMの  
顧客にメッセー  
ジやメルマガを  
送る



OMNI MESSENGER  
システムCRM  
coming next



MANGOの国内独占販売のネクストステップとして、4/1、既存店である原宿店を継承。今後はRAOS計画の各種サービスも第一弾として導入し、その他のブランドさまが導入する上で参考にしていただく「成功事例」として磨き上げる。



## 答え① ブランド様のニーズが大きいため

ファッション支出の  
低下(マクロ)

- 所得の大幅増は見込みにくい
- デジタル品、サービス品の支出増
- ファッションを「買わない」層の出現

ファッション業界で働く人口  
の低下(店舗)

- 労働人口の縮小
- 販売員の給与水準

限られた在庫の回転率を上げて、  
店舗の収益率を上げる、  
のはファッション業界全体の課題

コストの高騰化  
(在庫)

- 原材料(皮革など)コスト
- 配送コスト
- 店舗人件費(残業含む)



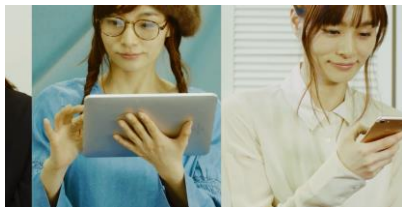
## 答え② ロコンドにしかできないから

### ロコンドが考える、RAOS計画を推進するための条件

#### 条件①

ファッションECを生業にしている

EC視点で店舗を含め、再設計する中、実際にどのようなECが最適かを知らなければならぬ



#### 条件②

ファッションECのインフラを内製化している

ECインフラを活用し、店舗も再設計する中、システム、倉庫、スタジオ等、全て「内製」でないと迅速な再設計は困難



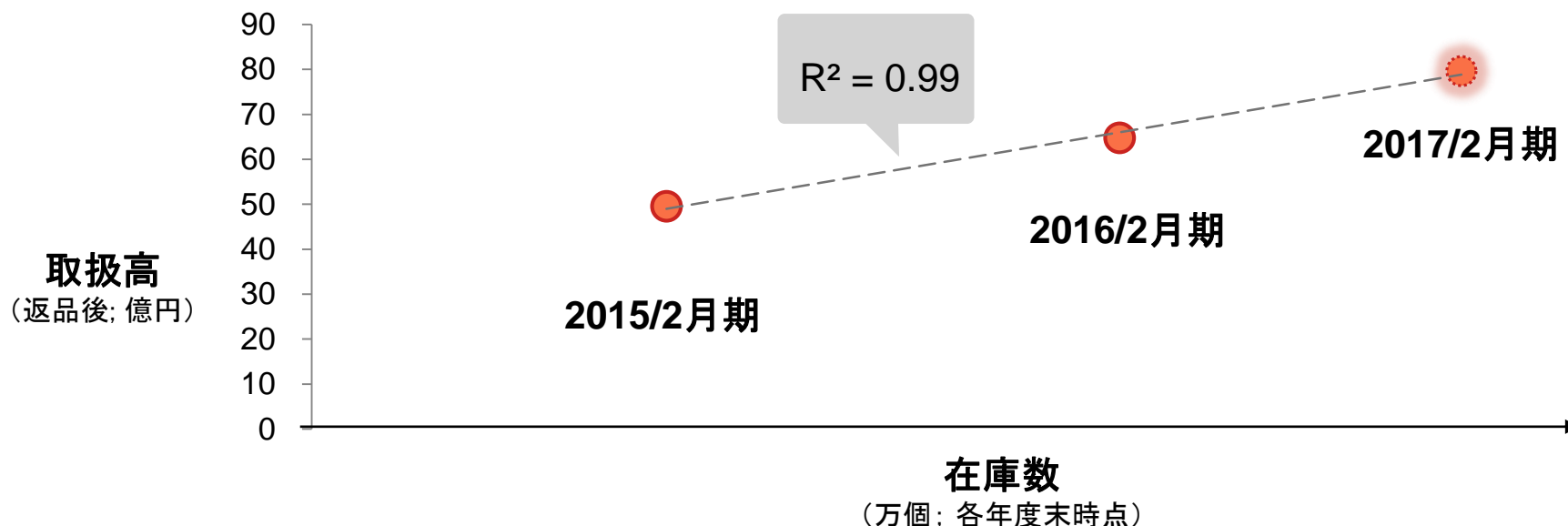
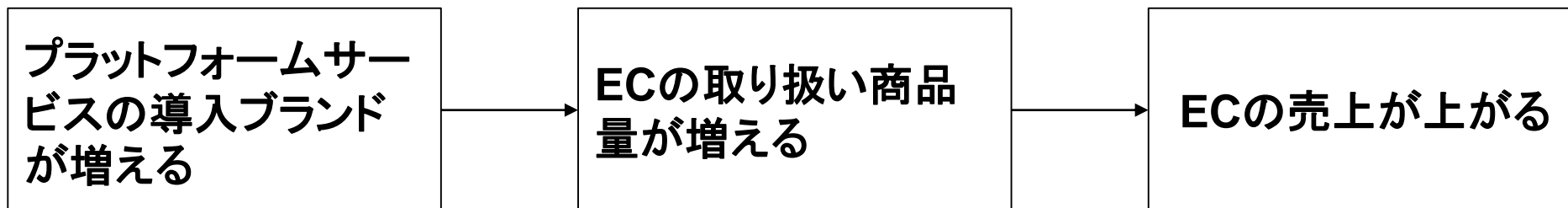
#### 条件③

リアル店舗のオペレーションも熟知している

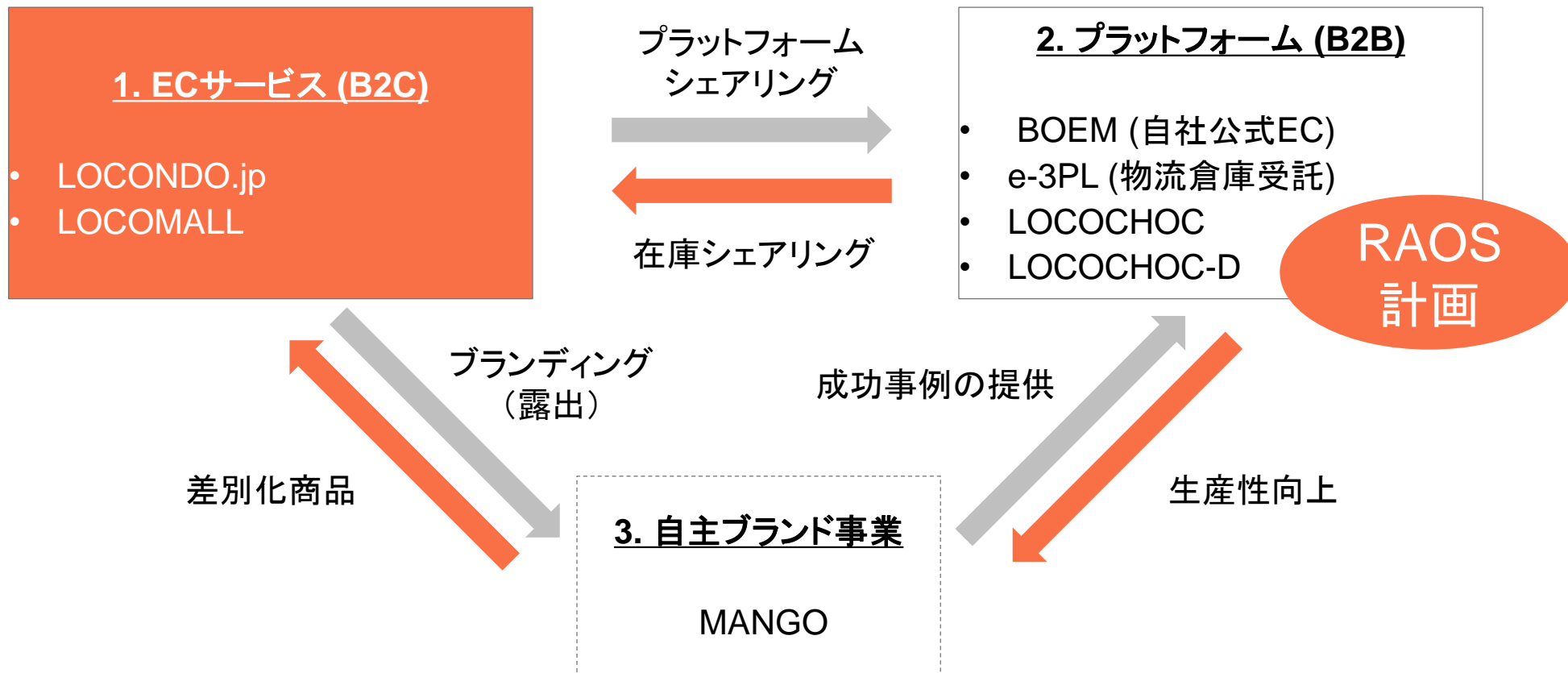
EC視点の独りよがりの再設計にならないためにも、店舗出荷や作業等、オペレーションを熟知する必要性



## 答え③ ECの売上が上がるから



あくまで主軸はECサービスに置きつつ、RAOS計画によって事業面・収益面での強化をし、世界唯一の総合ECカンパニーを目指します。



**2018年2月期 計画**

## EC

- 百貨店ブランドの充実化...大丸松坂屋様、そごう西部様に続き、三越伊勢丹様の **NUMBER TWENTY-ONE** がロコンドにローンチ
- 検索システムの内製化、および、検索機能の充実化
  1. SEO向上に向けたURL生成機能の改善
  2. クーポン検索機能+クーポンメルマガ自動配信
  3. ブランド絞り込み検索機能
  4. アパレル(洋服)の採寸情報検索機能
- お客さま対応機能の内製化 (Wan & co.) および、お問合せ対応機能の充実化
- 安価な配送であるネコポス利用割合増加に向けた、ネコポス判定自動化

プラット  
フォーム

- LOCOPOS & LOCOPAY (2017年5月)
- enchanted BOEM ローンチ (2017年3月) + 新規BOEM (ブランド公式EC) 4社ローンチし、2017年5月末段階では、**合計14社**へ増加予定

自主ブ  
ランド

- MANGO 原宿店の継承 (2017年4月)。e-3PL、および、ロコチョコの導入

## 全体

- LOCOPORTの移転、増床完了 (東京都江東区 ⇒ 千葉県八千代市)
- 東証マザーズ 上場 (2017年3月7日)



## TARGET

- BASE LINEに加えて、RAOS計画等のアップサイドも加味し、経営として目指す数値
- ロコンドの賞与は、「プロフィット・シェア制度」に基づいている中、プロフィットシェアの対象となる営業利益はあくまでTARGET基準

## BASE LINE

- 日別の事業計画に基づき、根拠となる打ち手やKPIの内容含め、緻密に作り上げた数値
- 事業環境の様々なリスクや不透明性も加味し、又、数字の蓋然性が低い事業に関してはアップサイドを除き、高い蓋然性を担保
- 業績予想値に関しては、BASE LINEを使用

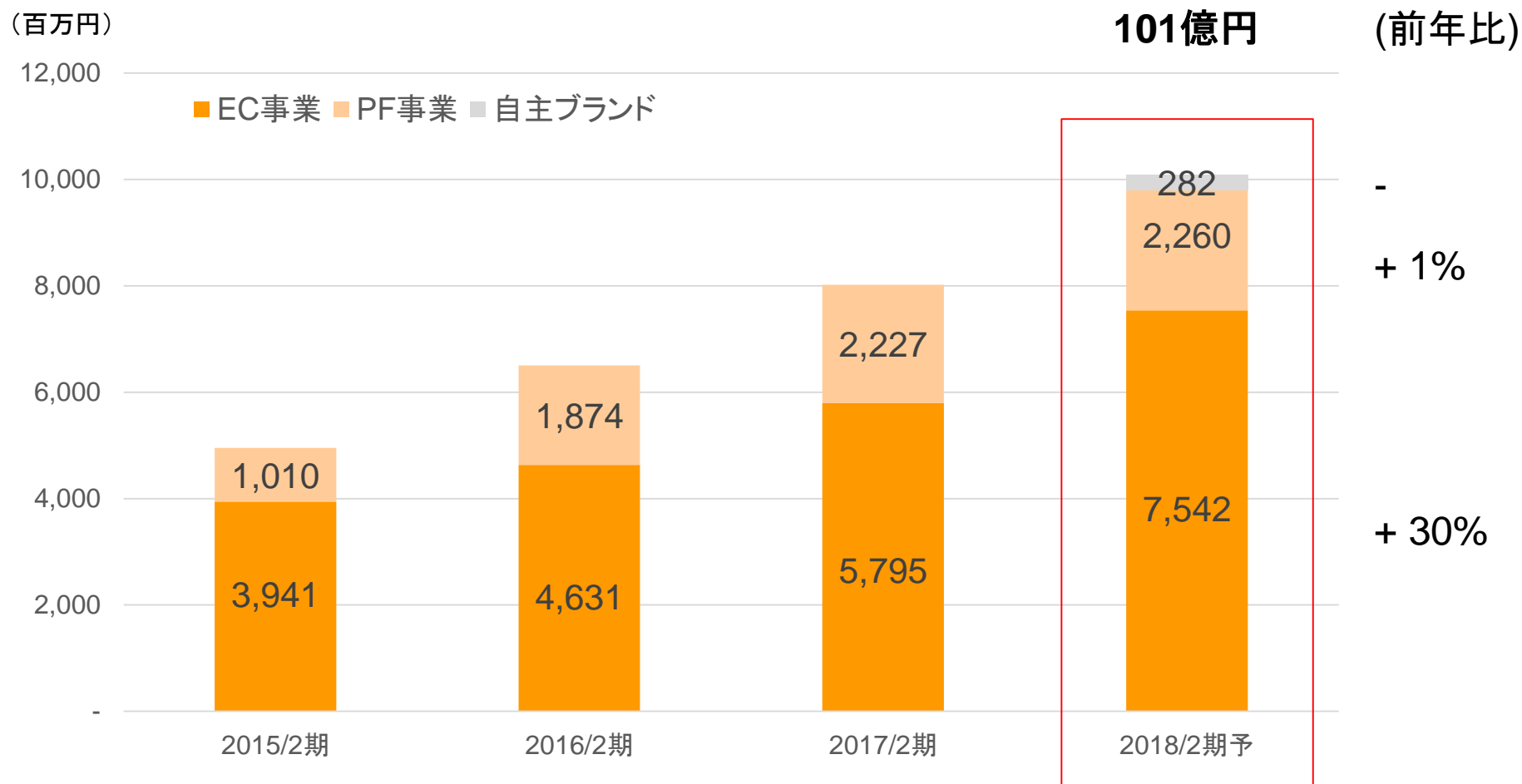
(単位:百万円)

項目	2018/2期計画	前年比
取扱高(返品差引後)	10,083	125.7%
売上高	3,854	133.2%
売上総利益	3,245	132.2%
販売管理費	2,940	130.9%
営業利益(特別経費控除前)	396	205.0%
営業利益	305	157.6%
経常利益	298	152.4%
当期純利益	385	129.0%

- 2017年3月の倉庫移転(東京都江東区⇒千葉県八千代市)等によって、0.9億円の特別経費が発生。特別経費前では前年比約2倍の**397百万円**、特別経費差引後の営業利益は**305百万円**を見込
- 広告費用に関しては、EC事業・自主ブランド事業の返品後取扱高比6.6%(前年度:7.0%)を見込、前年度水準の継続投資を計画

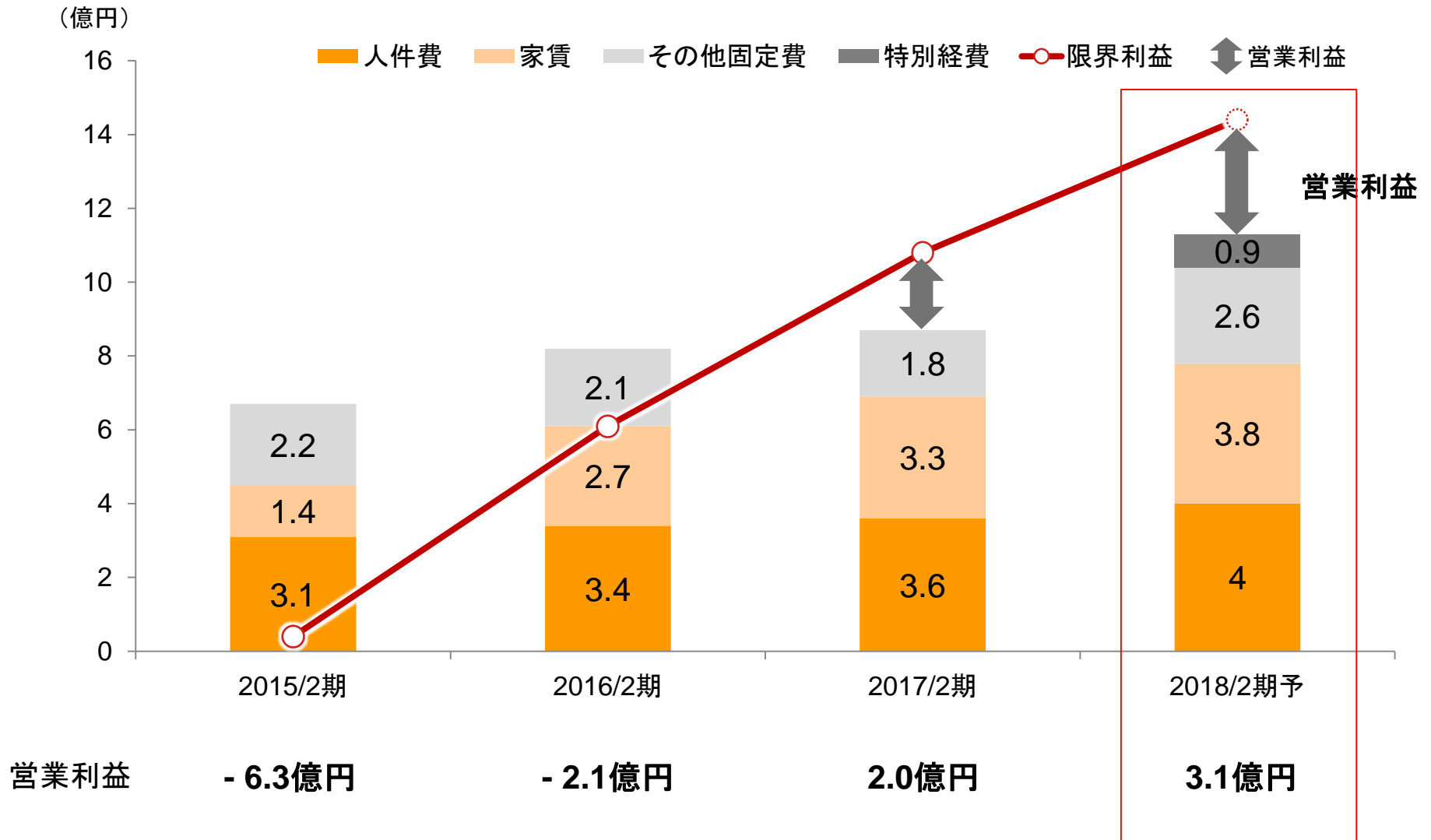


# 【参考】取扱高 (返品後) 業績予想値 (Base Line)



- ECは直近の進捗も加味し、全体では+30%、ロコンドでは+15%をBase値として計画
- PF、自主ブランドに関しては蓋然性が低いため、前年度と同水準の数値を保守的に計画

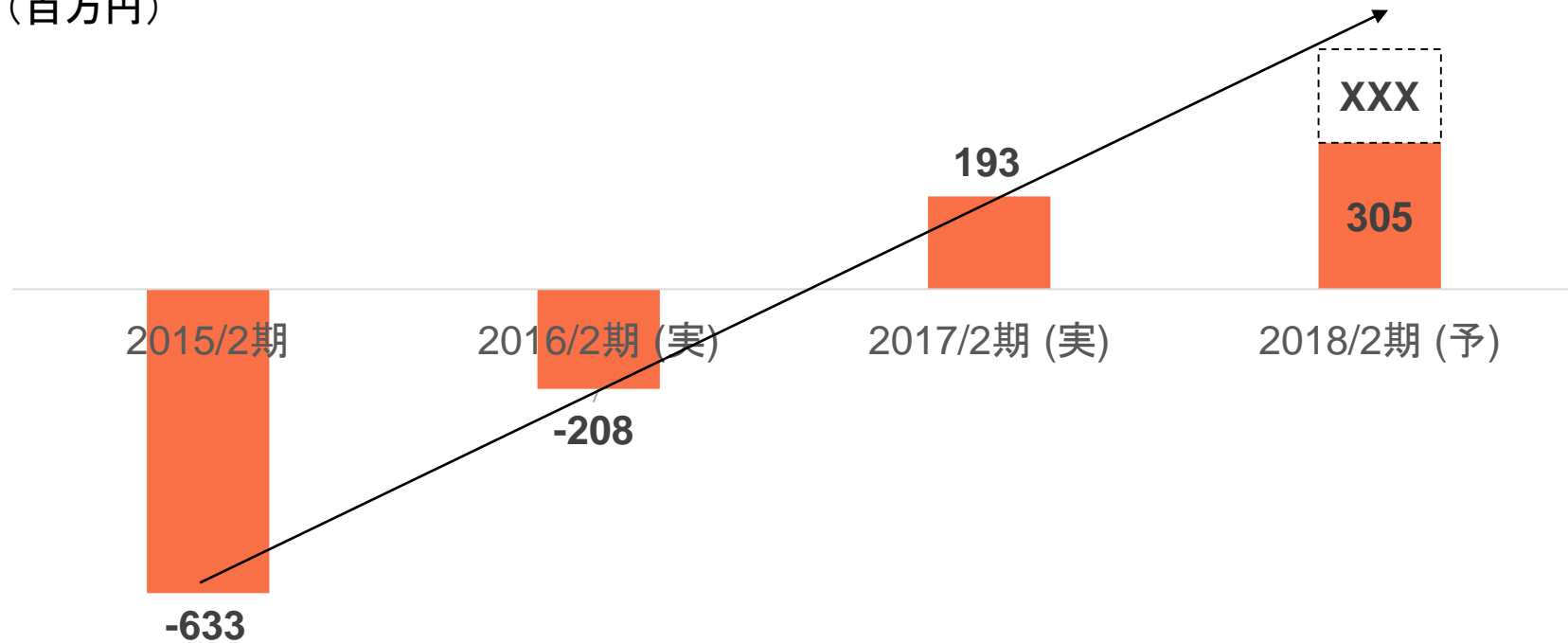
# 【参考】損益分岐点分析 業績予想値 (Base Line)



※ 限界利益は、売上総利益から、変動費用(送料/返送料、資材費、業務委託費(倉庫の派遣会社への支払い等))および、広告宣伝費を除いたもの

※ 固定費には広告宣伝費は含まず

(百万円)



事業の不透明性を勘案し、業績予想値は堅めにセットしつつ、賞与に連動する TARGET (社内目標) としては、高めの営業利益目標をセット  
⇒ TARGETの達成率が70%未満の場合、賞与はゼロ

業界に革新を、お客さまに自由を

## 本資料の取扱いについて

- 本資料は、株式会社ロコンドの事業及び業界動向に加えて、株式会社ロコンドによる現在の予定、推定、見込みまたは予想に基づいた将来の展望についても言及しています。
- これらの将来の展望に関する表明は、様々なリスクや不確実性が内在します。
- すでに知られたもしくは知られていないリスク、不確実性、その他の要因が、将来の展望に関する表明に含まれる内容と異なる結果を引き起こす可能性があります。
- 株式会社ロコンドは、将来の展望に対する表明、予想が正しいと約束することはできず、結果は将来の展望と著しく異なることもありえます。